



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

GÉSSICA SILVA GIRÃO

FORMAL OU INFORMAL? O USO DO WHATSAPP NA COMUNICAÇÃO INTERNA  
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Brasília  
2019

GÉSSICA SILVA GIRÃO

FORMAL OU INFORMAL? O USO DO WHATSAPP NA COMUNICAÇÃO INTERNA  
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Organizacional.

Brasília  
2019

GÉSSICA SILVA GIRÃO

FORMAL OU INFORMAL? O USO DO WHATSAPP NA COMUNICAÇÃO INTERNA  
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Organizacional.

Brasília, 08 de julho de 2019

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello  
Universidade de Brasília

---

Prof. Dr. Felipe Polydoro  
Universidade de Brasília

---

Ma. Rosa Helena Santos de Jesus  
Universidade de Brasília

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Liziane Soares Guazina  
Universidade de Brasília

Dedico àqueles que são tudo para mim: meus pais Ricardo e Carmen e aos meus irmãos Gustavo e Guilherme.

## **AGRADECIMENTOS**

Entendo que a vida é feita de etapas e suas finalizações, para mim, encerrar um ciclo tem grande peso. O medo e as incertezas do amanhã são certamente de tirar o sono, mas com as relações, que tenho a honra de ter, o processo se torna menos dolorido e mais encorajador.

Agradeço em primeiro lugar à minha família, por estar ao meu lado mesmo diante de tantas dificuldades que aconteceram durante esses 6 longos anos.

À amiga Jéssica, minha melhor companhia durante o curso de Letras, que tanto me incentivou a fazer comunicação organizacional.

À amiga Andreza, minha parceira de tantos trabalhos durante todo o curso de comunicação; ao João Lucas, que mesmo em outra cidade se fez presente.

Em especial e de todo coração, à Maíra e Bia e, principalmente, ao companheiro que ganhei nesse caminho, Eduardo, que me apoiaram e acompanharam de perto todo o cansaço diário devido as adversidades enfrentadas na minha vida pessoal e não me deixaram desistir. Sou eternamente grata pelo apoio emocional dado e posso dizer com convicção que sem vocês eu [realmente] não teria conseguido chegar até aqui.

Agradeço às técnicas de enfermagem Gislene e Keyla que acompanharam diariamente e me apoiaram nessa conquista e agradeço também àqueles amigos, que nem estão acreditando que, esse momento [finalmente] chegou.

E claro, agradeço ao meu orientador Curvello, que me proporcionou a possibilidade desse momento.

Por mais que haja chuva, o bom tempo sempre virá...

## **RESUMO**

O presente trabalho busca discutir o uso do Whatsapp como ferramenta de comunicação interna em órgãos públicos. Utilizando a metodologia de estudo de caso, foi escolhido o Tribunal de Contas da União por sua complexidade, relevância e abrangência nacional. Também foi feita uma revisão bibliográfica e documental de dados secundários. O uso do Whatsapp como ferramenta já é difundido no órgão favorecendo uma comunicação menos hierárquica e formal. O Tribunal reconhece a abrangência e inevitabilidade do uso do aplicativo e começou a criar diretrizes de uso, baseado em um levantamento entre seus próprios servidores.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Comunicação Interna; Comunicação Pública; Whatsapp.

## **ABSTRACT**

*The present work seeks to discuss the use of Whatsapp as an internal communication platform in public agencies. Using the case study methodology, the Court of Audit of the Union (Tribunal de Contas da União) was chosen because of its complexity, relevance and national coverage. A bibliographic and documentary review of secondary data was also done. The use of Whatsapp as a tool is already widespread in the agency, favoring a less hierarchical and formal communication. The agency recognizes the scope and inevitability of using the application and has begun to create usage guidelines based on a survey of its own servers.*

*Keywords: Organizational communication; Internal communication; Public communication; Whatsapp.*



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Gráfico 1 — Equipamento utilizado para navegar na rede . . . . .	23
Gráfico 2 — Finalidade de acesso à internet . . . . .	24
Figura 1 — Conheça sete dicas para usar o WhatsApp no TCU . . . . .	34
Figura 2 — Whatsapp no TCU . . . . .	36

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACERI	Assessoria de Relações Institucionais e Cerimonial
ISC	Instituto Sezerdello Corrêa
SECOM	Secretaria de Comunicação
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2	METODOLOGIA	12
1.3	OBJETIVO GERAL	13
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	15
2.1	COMUNICAÇÃO PÚBLICA	15
2.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	16
2.3	COMUNICAÇÃO INTERNA	18
3	<b>SOBRE O WHATSAPP</b>	21
3.1	SURGIMENTO E ASCENSÃO DO WHATSAPP	21
3.2	O ACESSO À INTERNET E O USO DO WHATSAPP NO BRASIL	22
3.3	O USO DO WHATSAPP NAS ORGANIZAÇÕES	25
3.4	O USO DO WHATSAPP NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS	27
4	<b>TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU)</b>	29
4.1	SOBRE	29
4.2	COMUNICAÇÃO NO TCU	30
4.2.1	<b>SECOM</b>	30
4.2.2	<b>PRINCIPAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO</b>	30
4.2.2.1	Canais internos	30
4.2.2.2	Canais externos	31
4.2.3	<b>O USO DO WHATSAPP NA COMUNICAÇÃO INTERNA DO TCU</b>	32
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	39
	<b>REFERÊNCIAS</b>	43
	<b>ANEXO A — ESTRUTURA ORGANIZACIONAL TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO</b>	46
	<b>ANEXO B — MATÉRIA: CONHEÇA SETE DICAS PARA USAR O WHATSAPP NO TCU</b>	47
	<b>ANEXO C — PESQUISA INTERNA - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO</b>	50

## 1 INTRODUÇÃO

O uso de *smartphones* no Brasil trouxe consigo uma nova realidade de comunicação entre pessoas e de acesso à *internet*. Com isso, ferramentas foram criadas e mudaram a forma de comunicação entre as pessoas e nas organizações. Em uma realidade marcada pela hiperconectividade, as pessoas são compelidas em contextos sociais e profissionais a tomar parte.

Dentro das organizações, essa hiperconectividade também está presente. O processo comunicacional em organizações ocorre tradicionalmente por meio de fluxos estabelecidos mediante relações de hierarquias estruturadas nos seus organogramas. Com o surgimento de ferramentas modernas de comunicação, como o WhatsApp, há uma aproximação das relações de diferentes hierarquias e um surgimento de novas dinâmicas de circulação de conteúdo.

Em organizações públicas, esses conteúdos tratados são de interesse da sociedade e podem conter matérias sensíveis, restritas e muitas vezes sigilosas, o que traz uma necessidade de uma maior atenção quanto à forma como a comunicação ocorre e à circulação interna dessas informações.

Para o presente trabalho, o objeto de estudo escolhido foi a comunicação interna no Tribunal de Contas da União (TCU) pela facilidade de acesso, uma vez que a autora possuía vínculo no local, tendo atuado como estagiária; pela estrutura organizacional complexa e com amplo número de servidores; pela abrangência nacional; e pela relevância que o órgão possui frente à sociedade.

Diante das constantes transformações nas formas de se comunicar e do surgimento de canais modernos, é importante compreendermos melhor como o uso desses canais influencia as dinâmicas de comunicação interna das organizações públicas, em especial o TCU.

Com as novas estruturas estabelecidas no órgão, o trabalho remoto se tornou mais comum e, com isso, surgiram diferentes necessidades de comunicação entre as partes envolvidas. A partir disso, buscando uma solução para essa gestão, o órgão em questão observou as ferramentas já utilizadas internamente na organização das secretarias, tanto as que já operavam em trabalho remoto quanto presencialmente, e notou-se a presença da ferramenta WhatsApp como um dos principais canais de comunicação entre os servidores. Devido ao amplo uso que a ferramenta tem na sociedade, já estando presente no âmbito pessoal da maioria dos servidores, o WhatsApp foi incorporado dentro dos processos do órgão de forma natural, informal e orgânica.

A busca por maior agilidade nos processos internos pede soluções práticas para a articulação entre os servidores de forma imediata e constante. Nota-se que o

WhatsApp surge como uma solução para essas questões e, apesar de trazer muitas conveniências como a rapidez e a conectividade, suas problemáticas devem ser tratadas com cuidado devido à natureza e importância do trabalho do TCU.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo como entendimento que “na acepção científica, problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento” (GIL, 2008, p.33) o presente trabalho pretende responder à seguinte questão:

**“Por que as plataformas de comunicação institucionais no Tribunal de Contas da União estão perdendo espaço para o WhatsApp?”**

## 1.2 METODOLOGIA

Essa pesquisa tem a sua natureza dita como básica com objetivo de "gerar conhecimento novo para o avanço da ciência, busca gerar verdades, ainda que temporárias e relativas, de interesses mais amplos (universalidade), não localizados. Não tem, todavia, compromisso de aplicação prática do resultado.", conforme explicado por Nascimento<sup>1</sup>. É classificada como de diagnóstico por "traçar um panorama de uma determinada realidade", segundo mesmo autor.

Como procedimentos técnicos, o presente estudo foi composto por pesquisa bibliográfica, fazendo referência à Comunicação pública - devido ao *locus* do estudo ser um órgão público, a percepção do conceito para o tema se fez necessário para a compreensão da sua importância frente à sociedade; Comunicação organizacional - escolhida por se tratar da essência desse estudo e pela necessidade de entender as relações existentes de comunicação e organizações; Comunicação interna - além de ser uma importante parte integrante da comunicação organizacional, o entendimento desse tema se faz necessário por ser o foco de atuação do uso do aplicativo de mensagens WhatsApp.

Além da pesquisa bibliográfica foi realizada uma pesquisa documental a dados secundários com o objetivo de analisar a pesquisa realizada pela equipe interna do órgão, composta por onze perguntas objetivas e uma pergunta discursiva para comentários e respondida por 157 pessoas entre servidores, terceirizados e estagiários. A principal intenção da pesquisa foi um breve mapeamento dos hábitos de uso do aplicativo WhatsApp no TCU, sendo a primeira iniciativa do órgão para

---

1

Disponível em:  
<http://franciscopaulo.com.br/arquivos/Classifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Pesquisa.pdf>

em:

tratar a respeito do tema internamente.

Ainda referente à pesquisa realizada pelo órgão, foi realizada uma análise dos comentários subjetivos que os participantes da pesquisa expressaram acerca de sugestões e críticas a respeito do tema. Essa análise foi realizada com o intuito de aprofundar as questões levantadas na pesquisa objetiva, buscando detalhar os problemas enfrentados e sugestões dos servidores.

Para entender melhor a respeito da iniciativa da secretaria, busquei conversar, mesmo que informalmente, com um dos servidores da Secretaria de Comunicação da Casa, que tem 10 anos de experiência com comunicação interna. Nessa conversa foram coletados relatos dados a ele que foram utilizados como complemento para o entendimento do contexto desse estudo.

Com o intuito de enriquecer os relatos coletados pelo servidor, foi realizada uma sondagem a respeito do tema com quatro pessoas de diferentes níveis e atividades realizadas no órgão, sendo os escolhidos: uma auditora alocada na ouvidoria; uma técnica alocada no gabinete de um dos ministros da Casa; uma terceirizada da equipe de Assessoria de Relacionamento Institucional e Cerimonial (ACERI); e uma estagiária do mesmo setor ACERI. Esclarece-se que a escolha das quatro respondentes serem mulheres não foi intencional. Essa sondagem ocorreu de forma superficial a fim de receber mais informações a respeito do uso do WhatsApp dentro do órgão sem a intenção de generalização das informações colhidas.

Observando os processos realizados, entende-se que além da pesquisa documental a dados secundários, foi realizado um estudo de caso conforme definição de Lüdke e André (1999),

o estudo de caso se assemelha mais a uma abordagem metodológica de pesquisa que a um tipo de procedimento. É composto de três fases: uma exploratória; outra de sistematização de coleta de dados e delimitação do estudo, e a última de análise e interpretação das descobertas. (LÜDKE e ANDRÉ 1999 apud Nascimento 2016)

De acordo com os procedimentos realizados, os objetivos da pesquisa são classificados como exploratórios e descritivos.

### 1.3 OBJETIVO GERAL

O principal objetivo deste estudo é:

Compreender a utilização do WhatsApp na comunicação interna no Tribunal de Contas da União.

## 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos foram adotados:

1. Revisar a bibliografia a respeito da Comunicação Pública, Comunicação Organizacional e Comunicação Interna.
2. Entender a evolução do uso do WhatsApp no Brasil.
3. Analisar a pesquisa realizada internamente pelo Tribunal de Contas da União buscando entendimento quanto ao uso da ferramenta dentro do órgão.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O capítulo um traz uma introdução ao tema e o contexto de como o trabalho foi realizado. O capítulo dois, composto do referencial teórico, aborda os temas Comunicação Pública, Comunicação Organizacional e Comunicação Interna, respectivamente.

O capítulo três trata questões sobre o WhatsApp, dividido em quatro partes, visando trazer um breve histórico e contextualização do aplicativo nos dias atuais: o surgimento e ascensão do WhatsApp; o acesso à internet e o uso do WhatsApp no Brasil; o uso do WhatsApp nas organizações; e o uso do WhatsApp nas organizações públicas.

O capítulo quatro apresenta como *locus* o Tribunal de Contas da União e a comunicação ali desenvolvida, dividido em três partes, sendo elas: Sobre, com as funções do órgão e estrutura organizacional; a comunicação no TCU, explicando sobre o funcionamento da Secretaria de Comunicação do órgão e uma breve explicação sobre os principais canais e meios de comunicação tanto internos quanto externos; uso do WhatsApp na comunicação interna do TCU, visando compreender como a ferramenta é utilizada dentro do órgão e realizando uma análise do contexto de acordo com a pesquisa interna realizada a respeito do tema.

O último capítulo é composto das considerações finais com as discussões a respeito do tema e reflexões pessoais com base no contexto estudado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Para entender a comunicação pública no Brasil é importante saber que o desenvolvimento para que a comunicação tenha a forma atual não foi fácil. Passado pelo período do Regime Militar, que trouxe como uma de suas principais características a opressão e a censura, a abertura da Constituição Federal de 1988 e a volta da liberdade de expressão, a comunicação passou a ter voz novamente e os direitos da sociedade democrática assegurados.

Outro marco foi a elaboração da Lei de Acesso à Informação (LAI), em 2011, que contribuiu para os princípios constitucionais de transparência e publicidade, facilitando o acesso à informação por parte da sociedade.

De acordo com o site oficial do Governo Federal, "[o] acesso à informação contribui para aumentar a eficiência do poder público, diminuir a corrupção e elevar a participação social. Acesso à informação: direito do cidadão e dever do Estado."<sup>2</sup>

Nesse contexto, a Comunicação Pública passa a ser um dever garantido não apenas pela Constituição e a sociedade pode exigir o seu direito de ser informada das ações do Estado. Assim, comunicação pública passa a ser um instrumento de democracia e "uma missão de serviço público" (ZÉMOR, 2012, p. 225).

O autor define a comunicação pública como:

encarregada de tornar a informação disponível ao público, de estabelecer a relação e o diálogo capazes de tornar um serviço desejável e preciso, de apresentar os serviços oferecidos pela administração, pelas coletividades territoriais e pelos estabelecimentos públicos, de tornar as próprias instituições conhecidas, enfim, de conduzir campanhas de informação e ações de comunicação de interesse geral. (ZÉMOR, 2012, p. 214).

Em sua reflexão a respeito do tema, LÓPEZ (2011) apud KUNSCH (2013) afirma que:

há duas condições para que a comunicação seja, de fato, considerada pública: [a primeira] que resulte de sujeitos coletivos, ainda que estejam representados ou se expressem por meio de indivíduos. [A segunda,] que esteja referida à construção do que é público. Sendo assim, é uma comunicação inclusiva e participativa cuja vocação não poderia ser estar a serviço da manipulação de vontades ou da eliminação da individualidade, característica da comunicação fascista. Trata-se de uma comunicação eminentemente democrática, pela profundidade de sua natureza e por vocação. (LÓPEZ, 2011, p.64-65 apud KUNSCH 2013)

Os agentes públicos, que desempenham funções para o Estado, devem prestar contas para seus órgãos de controle, bem como para a sociedade a quem

<sup>2</sup> Disponível em: <http://www.acessoainformacao.gov.br/central-de-conteudo/infograficos/arquivos/entenda-a-lai/noticias>. Acessado em: 22/06/2019



representam, não apenas em termos quantitativos, mas também as motivações e resultados de suas ações, proporcionando uma maior fiscalização, controle e participação por parte da sociedade.

MATOS (2011) apud SCROFERNEKER (2017) apresenta, em meio a diversos significados da comunicação pública, "referências convencionais que determinam o conteúdo da comunicação, determinando que conteúdos como interesse público, o direito à informação, a busca da verdade e da responsabilidade social pelos meios de comunicação, necessita ecoar nas práticas de todas as organizações."<sup>3</sup>.

Considerando que é de responsabilidade da comunicação pública informar o cidadão dos atos realizados no serviço público, essa informação deve chegar ao maior número de pessoas da forma mais íntegra possível. Portanto, a comunicação pública deve nascer e manter seu caráter transparente, representando os interesses da coletividade, e não individuais, mantendo a sociedade informada dos atos do governo, seus serviços e de sua própria existência.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para a compreensão da Comunicação Organizacional é fundamental perceber a conexão antes feita por KUNSCH (2006) entre comunicação e organização na qual "sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo."

Essa dependência das organizações com a comunicação pode ser entendida pelo fato de que toda organização, seja ela pública ou privada, é feita de pessoas das quais estão em contato e se comunicando a todo momento. Dessa forma, se torna quase irreal entender uma organização sem comunicação.

Para GOODALL Jr e EISENBERG (1997) apud SCROFERNEKER (2006, p.50) há cinco perspectivas que apresentam a comunicação organizacional. São elas:

A comunicação organizacional como transferência de informação, entendida como "metáfora do encanamento", é a primeira perspectiva e traz em si a ideia da informação ser passada de uma pessoa para outra, sendo exemplificada como a transmissão de metas e objetivos da cúpula para os demais membros da organização. Essa forma de comunicar está presente normalmente em organizações mais tradicionais, onde o receptor atua de forma passiva, apenas recebendo informações ou demandas sem expectativa de interação entre os envolvidos.

Na segunda perspectiva, a comunicação organizacional é vista como processo transacional, o que muda o estado de atuação do receptor que, ao invés de receber a mensagem de forma passiva, espera-se o feedback, não sendo

3 Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-1059-1.pdf>

necessário ser recebido de forma verbal, mas também como um comportamento em resposta a mensagem ser recebida e seu entendimento ocorrido. Já nesse caso, a interação não é só esperada como faz parte do processo.

A terceira perspectiva é a da comunicação organizacional como estratégia de controle, entendendo-a como ferramenta de controle no ambiente organizacional. Para os autores, esse modelo sugere:

que o mundo organizacional é composto por comunicadores independentes, cada um trabalhando para controlar o seu próprio ambiente, e que os significados existem apenas na mente das pessoas. Portanto, sob essa perspectiva a posição e o poder individuais adquirem significado através da comunicação. (GOODALL JR e EISENBERG 1997 apud SCROFERNEKER 2006, p.50)

Já na quarta perspectiva, a comunicação organizacional é sugerida como equilíbrio entre criatividade e sujeição, com referência nas relações entre indivíduo e sociedade, entendendo-se que entre essa relação há possíveis tensões que são medidas pela comunicação. Essas tensões podem ser entendidas como "momento em que é necessário a manutenção do que está instituído (e socialmente aceito, como as leis, as regras, as normas...) e a necessidade de promover mudanças (entendida nessa perspectiva como criatividade)." (Goodall Jr e Eisenberg 1997), sendo assim, a comunicação é a responsável pela mediação dessas possíveis tensões.

Na última perspectiva a comunicação organizacional é vista como espaço de diálogo, sendo caracterizada pela oportunidade que o indivíduo tem de falar e ser ouvido. As abordagens sugeridas pelos autores trazem as diferentes formas de transmissão de mensagem dentro das organizações e a importância da comunicação no andamento dos processos da organização.

Além do entendimento de comunicação como organização, e da confirmação da importância das perspectivas apresentadas a respeito do processo comunicacional que ocorre nas organizações, KUNSCH (2003) traz a comunicação organizacional como:

a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. "Comunicação organizacional", "comunicação empresarial" e "comunicação corporativa" são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. (KUNSCH, 2003, p. 149)

Outra menção a respeito da comunicação como fenômeno, é a de MARCONDES FILHO (2008) apud CURVELLO (2009), definindo:

a pesquisa da Comunicação Organizacional como fenômeno pressupõe

percebê-la como acontecimento dotado de essência que emerge da relação que se cria e que aparece por meio de aspectos linguísticos e extralinguísticos, pois comunicação é muito mais que discurso, que linguagem, que expressão. Ao pesquisador caberia atentar para o momento do sentido, participar do evento e recriar seus próprios métodos. (MARCONDES FILHO 2008 apud CURVELLO 2009)

Entende-se, portanto, a comunicação organizacional não só como os fluxos de informação dentro das organizações, mas também como todo o esforço de comunicação, verbal ou não, que uma organização realiza para todos os seus públicos, internos ou externos. Ressalta-se ainda suas funções como o seu papel estruturante das relações de hierarquias e, ainda, como mediadora de embates e espaço para oportunidades de diálogo entre partes.

## 2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

Diferente da Comunicação Pública, que tem seus esforços mais voltados para a sociedade, a comunicação interna se volta para processos internos de uma organização, mas não pode ser resumida apenas na forma da organização se comunicar com seus funcionários.

CURVELLO (2012) afirma que:

podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p.22)

Destaca-se nesse conceito, entre os objetivos das ações coordenadas da comunicação interna, a de ouvir, assim como confirmado por ZÉMOR (2012, p. 240) que "A comunicação interna é, em primeiro lugar, uma escuta." Portanto, pode-se entender que escutar a organização antes de tudo é essencial. Saber quais são os seus problemas e dificuldades para poder pensar o que se pode fazer para auxiliar a melhoria de processos internos é o primeiro passo para a implementação de ações integradoras entre os empregados de uma organização e seus valores, buscando um alinhamento com os objetivos da organização e a construção de sua imagem pública.

Uma organização se comunica com as pessoas que a compõem por vias formais e informais, aqui descritas por BUENO (1989) apud CURVELLO (2012) a rede formal refere-se àquela que "deriva ou está autorizada pela estrutura burocrática da empresa" (BUENO, 1989, p.75) e, complementa o autor, "depende da existência de canais formais de comunicação, como o jornal de empresa, por exemplo." (CURVELLO, 2012, p.24)

Entende-se, portanto, que a comunicação formal é aquela estruturada e

prevista pelas normas da organização, tais como memorandos, circulares, avisos, e-mails institucionais, etc. A comunicação formal nas organizações possui um propósito e normalmente seguem documentadas. Sobre a comunicação informal, o autor a diferencia da seguinte maneira: "A rede informal origina-se nas manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização." (CURVELLO, 2012, p.24)

Se analisarmos os fluxos em que a comunicação ocorre, a comunicação formal tem grande paralelo com os fluxos descendente e ascendente. Conforme descrito por CURVELLO (2012)

[...] fluxo descendente, com as informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários, por meio de inúmeros canais, entre eles os clássicos boletins ou jornais de empresa. O fluxo ascendente se caracteriza pelas informações, geralmente sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas à direção. (CURVELLO, 2012, p. 23)

A comunicação como estamos acostumados a pensar, principalmente em organizações, segue a linha de uma comunicação hierárquica.

Em contraste, a comunicação informal ocorre de forma natural e orgânica, como conversas entre colegas de trabalho e a famosa "rádio corredor". É importante diferenciá-las no que diz respeito à comunicação informal não deixar rastros claros e não possuir valor institucional. A comunicação informal possui um paralelo com o terceiro fluxo identificado por CURVELLO (2012) como: "aquele que move a organização no seu dia-a-dia, através da comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal, e por isso, sendo chamado de horizontal ou lateral."

Já o fluxo transversal, também explicado pelo autor como sendo:

O fluxo transversal teria o poder de subverter as hierarquias, ao permitir a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos e mesmo entre níveis hierárquicos diferentes, sobretudo no contexto de projetos e programas interdepartamentais. (CURVELLO, 2012, p.23)

O uso das novas ferramentas de comunicação se encaixa nesse contexto, especialmente no uso de ferramentas livres, que começaram a ser usadas espontaneamente nas organizações pelo seu amplo acesso e rapidez da comunicação, como é o caso do aplicativo de mensagens WhatsApp. A facilidade de não exigir um acesso especial ou autorização de uso para se comunicar foi um facilitador para a disseminação desse tipo de comunicação.

Os fluxos citados podem ser observados em grande parte das organizações, mostrando que esse fenômeno não é exclusivo do setor privado, que naturalmente possui barreiras menores quanto à adoção de novas ferramentas de comunicação

no trabalho, mas também toma lugar no setor público de maneira espontânea.

### 3 SOBRE O WHATSAPP

#### 3.1 SURGIMENTO E ASCENSÃO DO WHATSAPP

O WhatsApp é um aplicativo criado em 2009 pelos idealizadores do *Yahoo*, que apresentou como principal função a troca de mensagens por *smartphones* por meio da internet. Desde então, ganha cada vez mais recursos e funções, indo muito além do seu objetivo inicial de troca de mensagens. Em 2014 foi adquirido pelo Facebook, maior rede social do mundo, por 22 bilhões de dólares<sup>4</sup>, e se tornou um dos principais canais de comunicação do Brasil.

Dentre as funcionalidades do aplicativo, além do envio de mensagens de texto, há a possibilidade de envio de mensagem de voz, realização de chamadas de vídeos e envio de arquivos de até 100MB em diversos formatos XLS, CSV, DOC, DOCX, PDF, PPT, TXT, além de arquivos de foto.

Indo além das habituais conversas individuais, o WhatsApp disponibilizou outra funcionalidade muito bem recebida pelos usuários: a possibilidade de formação de grupos de conversas, sendo possível a participação de até 256 pessoas em uma mesma conversa conforme publicado no site canaltech em 2016<sup>5</sup>. Essa funcionalidade chegou como uma facilitadora na comunicação via mensagens por poder reunir um grupo de pessoas que possam conversar juntas sobre um tópico específico por meio do celular. Isso possibilitou a formação de concentrações de pessoas escolhidas pelos administradores dos grupos em uma mesma discussão e, além do entretenimento entre grupos de amigos ou para a interação de um grupo com familiares, o uso começou a se expandir para o âmbito organizacional.

Há também a lista de transmissão, que permite que mensagens como informativos e propagandas sejam enviadas para um grande número de pessoas que, voluntariamente, se cadastram em uma na lista de contatos específica.

É possível perceber a expansão da utilização do aplicativo para muito além do envio de mensagens pessoais e, sabendo disso, o WhatsApp, buscando cada vez mais melhorias, cria novas funcionalidades a todo momento. É possível perceber que as organizações estão ganhando cada vez mais espaço e facilidades para se comunicar com seus funcionários e clientes por esse meio, como mostra a funcionalidade desenvolvida pelo grupo: WhatsApp *Business*, voltado para o uso de empresas.

O WhatsApp *Business* também funciona de forma gratuita e foi pensando para pequenas empresas, podendo dessa forma interagir com clientes mais

4 Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2014/10/preco-de-compra-do-whatsapp-pelo-facebook-sobe-us-22-bilhoes.html>

5 Disponível em: <https://canaltech.com.br/apps/atualizacao-no-whatsapp-aumenta-limite-de-participantes-de-grupos-para-256-57445/>

facilmente, automatizando e respondendo mais rapidamente as mensagens. Com o perfil comercial é possível inserir endereço, *e-mail*, site e uma pequena descrição da empresa, além de estipular horários para que a troca de mensagens seja realizada, ou seja, é possível programar mensagens previamente para, quando não for possível responder, o cliente receber uma resposta prontamente, informando que a empresa entrará em contato assim que possível, ou repassando qualquer outro tipo de informação. Dessa forma, é possível estipular e controlar melhor os horários de troca de mensagens, tendo a empresa a possibilidade de receber notificações de mensagens apenas em horário comercial.

### 3.2 O ACESSO À INTERNET E O USO DO WHATSAPP NO BRASIL

Com a grande popularização dos *smartphones* no Brasil, hoje com mais de 230 milhões<sup>6</sup> de aparelhos espalhados pelo país e mais de 120 milhões<sup>7</sup> de usuários de WhatsApp, os brasileiros estão cada vez mais conectados. Pode-se perceber essa conexão por meio da pesquisa divulgada pela Empresa Brasil de Comunicação (EBC)<sup>8</sup> em relação ao tempo de uso de *smartphones* por dia no Brasil, que revelou que em 2018 os brasileiros passaram mais de 3 horas por dia usando o celular. Esse tempo de uso, denominado pelos realizadores da pesquisa como “micro-momentos cumulativos”, se refere aos momentos acumulados em que as pessoas checam seus *smartphones* para ver mensagens ou linhas do tempo em redes sociais, e não necessariamente horas seguidas de uso.

É possível reforçar o intenso uso dos celulares para acesso à internet também por outra pesquisa realizada pelo IBGE em 2017 e divulgada pelo jornal online G1 em dezembro de 2018<sup>9</sup>, conforme gráfico 1.

---

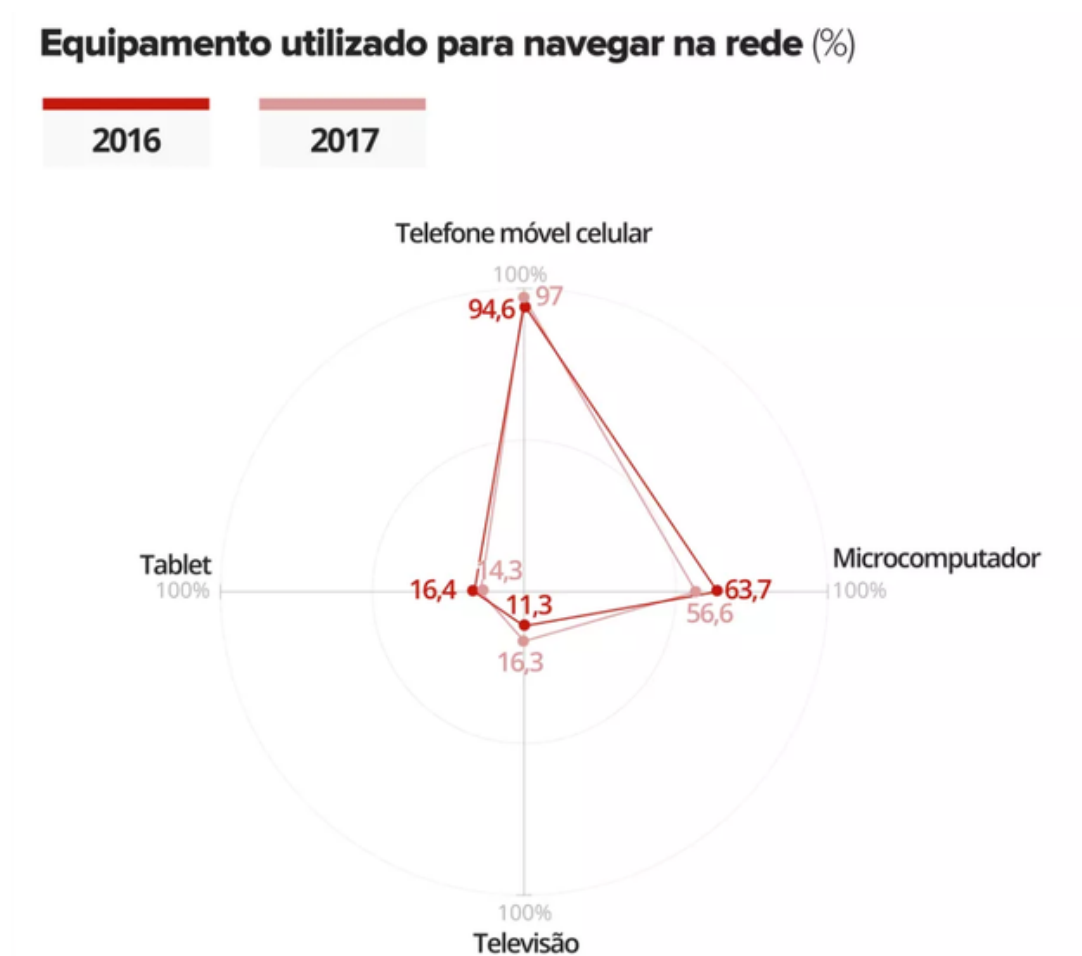
6 Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/04/brasil-tem-230-milhoes-de-smartphones-em-uso.html>

7 Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/02/24/entre-polemicas-e-mudancas-radicais-em-como-as-pessoas-se-comunicam-whatsapp-completa-10-anos.ghtml>

8 Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-01/brasil-foi-5o-pais-em-ranking-de-uso-diario-de-celulares-no-mundo>

9 Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2018/12/20/numero-de-internautas-cresce-em-cerca-de-10-milhoes-em-um-ano-no-brasil-aponta-ibge.ghtml>

Gráfico 1 - Equipamento utilizado para navegar na rede

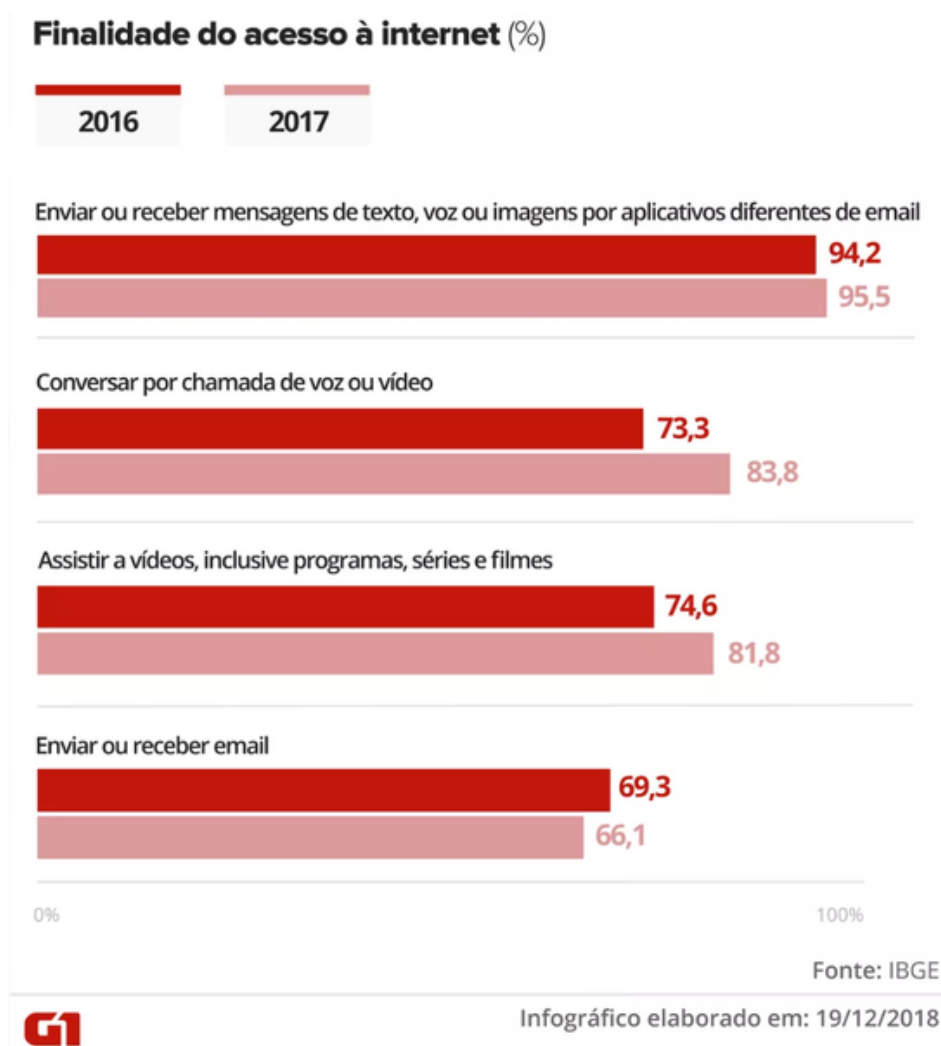


Fonte: G1

Nessa mesma pesquisa, foi divulgado o uso da internet pelos usuários brasileiros. A pesquisa mostrou as principais atividades por esse meio, revelando que em 2017, mais de 95% das pessoas usam a *web* para trocar mensagens em aplicativos como sua principal atividade. A menor atividade realizada pelos brasileiros na internet, durante o mesmo ano, com 66,1%, refere-se ao envio e recebimento de *e-mails*, ficando atrás até mesmo de assistir a vídeos, inclusive programas, séries e filmes conforme demonstrado no gráfico 2.



Gráfico 2 - Finalidade de acesso à internet



Fonte: G1

Com os *smartphones* mais acessíveis à população, o WhatsApp acabou se favorecendo nesse cenário por ser uma ferramenta gratuita, intuitiva, de fácil aprendizagem, e que consome pouca memória do celular.

Outro fator que impulsionou o uso do aplicativo foi a disponibilização pelas operadoras o seu uso ilimitado, sem consumir pacotes de dados de internet, ou seja, quando um pacote de internet é adquirido, em diversas operadoras, a utilização dos aplicativos mencionados não descontam os dados do pacote da internet.

Com todas as facilidades e o grande uso do aplicativo, o WhatsApp está presente diariamente na vida de grande parte da população brasileira. Com milhões de mensagens enviadas por dia entre os usuários, é possível se comunicar com pessoas que estejam em qualquer lugar do mundo.

Nesse contexto, com tantos usuários acessando o aplicativo de mensagens, surge a preocupação referente à segurança e privacidade dos usuários. Ao iniciar

uma nova mensagem, o WhatsApp abre automaticamente a informação a respeito da criptografia de ponta a ponta, implementada em 2016 no aplicativo, para que todas as mensagens, independente do conteúdo enviado, sejam disponibilizadas apenas para os participantes da conversa. Dessa forma, não haveria possibilidade de vazamento de informações.

### 3.3 O USO DO WHATSAPP NAS ORGANIZAÇÕES

Em 2015, Carramenha, Cappellano e Mancini elaboraram um estudo denominado "WhatsApp, trabalho e comunicação", buscando um mapeamento do uso do aplicativo de mensagens WhatsApp no ambiente corporativo. Com 1.194 questionários respondidos, a pesquisa mostrou que 95,6% dos participantes utilizam o aplicativo no horário de trabalho, dos quais 83,8% utilizam o aplicativo com aparelhos celulares particulares.

O estudo traz também possíveis características que podem ter facilitado a disseminação do uso do aplicativo nas organizações, como o enlaçamento, por produzir diálogos e ser um potencial formador de laço social; sincronicidade, referindo-se a quando duas pessoas estão online ao mesmo tempo, criando a sensação de estarem frente a frente em uma conversa; perecibilidade, pela necessidade do conteúdo ser consumido no momento em que o fato acontece; descorporificação, se referindo à ausência da necessidade do "corpo presente" na comunicação; amplificação, pelo fato da comunicação possuir um maior alcance, uma vez que não é necessária a presença física para que ocorra; e segurança, referindo-se a privacidade da troca de mensagens, o empregado se sente mais confortável ao expressar qualquer tipo de opinião, como descrito na pesquisa "o fato de o aparelho ser próprio dá a sensação de que as pessoas não estão sendo vigiadas e a troca de mensagens é segura".

Entre os dados colhidos na pesquisa estão a associação do uso do WhatsApp e a redução de 77,7% no uso de ligações telefônicas, e a comparação ao uso do *e-mail*, apontando, com 50,4%, que não houve alteração do uso da ferramenta por conta do aplicativo.

Referente à resposta das organizações sobre a utilização do WhatsApp, constatou-se que apenas 23,5% oferecem algum tipo de treinamento ou recomendações específicas para seu uso, sendo 57,5% micro ou pequenas empresas. Segundo os pesquisadores, isso demonstra que o uso do aplicativo é facilitado quando há menos funcionários na organização.

A pesquisa demonstra a expansão marcada pelo WhatsApp, conforme demonstrado no capítulo anterior, não apenas no âmbito pessoal, mas movendo-se

também para o âmbito organizacional. O entrevistado Sérgio Lüdtke afirma para os pesquisadores que “O WhatsApp é uma das mais poderosas ferramentas de comunicação que conheço e, além de atender a maior parte das demandas de comunicação entre as pessoas, é extremamente fácil de usar e está no *Smartphone*, sempre à mão dos seus usuários.”

Portanto, já é possível perceber uma mudança na visão de algumas organizações a respeito do uso do aplicativo. Conforme matéria divulgada pela revista Exame em janeiro de 2019<sup>10</sup> Bruno Carramenha considera que “Mesmo que não existam políticas formais nas organizações, muitas vezes o WhatsApp é reconhecido como canal de comunicação oficial, uma vez que até líderes estão presentes”.

Essa oficialização da comunicação por meio do WhatsApp pode ser constatada pelo case descrito na matéria, referente à multinacional de construção civil Tigre. A empresa, com cerca de 1.100 funcionários, optou pelo abandono dos telefones fixos da organização, disponibilizando um celular para cada funcionário, conforme esclarece a gerente de liderança e cultura da empresa, Patricia Bobbato, “Fizemos isso para reduzir o custo com telefonia, mas também pensando em mobilidade”. Hoje o WhatsApp é utilizado como meio oficial de informação da organização e tem suas mensagens enviadas tanto para o celular quanto para o *e-mail*.

Porém, são necessários alguns cuidados a respeito do uso, já que não é uma plataforma comumente oficializada, sendo preciso pensar nos problemas que podem ocorrer. Ruy Copolla Jr, advogado, também entrevistado pela Exame, afirma que “Não é raro registros de conversas, áudios e imagens provocarem demissão por justa causa. Em casos envolvendo racismo, assédio moral e sexual, a Justiça tende a concordar com isso, independentemente dos meios pelos quais foram cometidos”. Bruno Carramenha corrobora com afirmação de Ruy e afirma que “Já existe jurisprudência que entende que acionar o empregado pelo aplicativo fora do expediente é trabalho de sobreaviso”. Há portanto diversas formas que podem causar problemas judiciais entre empresa e empregado, seja por uma mensagem mal interpretada ou pelo envio de demandas fora do horário de expediente.

Pensando em evitar esse tipo de problemas, a Tigre promoveu treinamentos, inclusive com gestores, juntamente com o departamento jurídico. Segundo Patricia Bobbato, as orientações oferecidas foram referentes aos limites, como, por exemplo, enviar mensagem fora do expediente.

Patricia Bobbato também informou que “Para quem é operacional, explicamos que eles têm total liberdade de não responder a demandas fora de seu horário de

---

<sup>10</sup> Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/como-sua-empresa-pode-prevenir-o-mau-uso-do-whatsapp/>

trabalho. E todos assinaram um termo de compromisso.”

Com o case, foi possível observar, portanto, uma estruturação e preocupação da empresa com a escolha da utilização da ferramenta como principal meio de comunicação entre os funcionários.

Outro exemplo de estruturação referente ao uso do WhatsApp, também citado pela revista Exame em mesma reportagem, é o caso da empresa têxtil Vicunha, com cerca de 7.300 funcionários, que optou, durante sua atualização do código de conduta interno no ano de 2017, por incluir cláusula a respeito do uso das redes sociais, como é o WhatsApp, e também reforçou a importância dos cuidados em treinamentos com os funcionários da organização.

Ao contrário da Tigre, que disponibilizou um aparelho celular com WhatsApp para todos seus funcionários se comunicarem, normalmente essa comunicação ocorre, como já vimos, pelo aparelho pessoal do empregado. Essa é uma preocupação que acompanha o crescimento do uso do WhatsApp nas organizações, por conta da possibilidade de estar "sempre conectado" com o trabalho, uma vez que a ferramenta de comunicação com o trabalho está sendo levada para casa.

Reportagem publicada pela Época Negócios em 2017 revela que, na França, uma lei já entrou em vigor, garantindo o chamado "direito de se desconectar"<sup>11</sup> dos funcionários. Essa lei defende que o trabalhador não precisa responder *e-mails* após o horário do expediente.

Durante a reportagem há um paralelo entre a lei citada acima, e o uso do WhatsApp no Brasil, por já ser considerada uma ferramenta de trabalho, como o envio de *e-mail*. Como ilustra a reportagem, e segundo o artigo 6 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), os chamados "meios telemáticos" ou meios informatizados classificados como *e-mail*, mensagens de texto enviadas por meio de aplicativos como WhatsApp, Messenger, Skype e Telegram "são vistos como ferramentas de trabalho que, dependendo do uso e da finalidade, podem ser considerados trabalho à distância e, portanto, estar sujeitos ao pagamento de horas extras" segundo afirma Andrea Giamondo Rossi.

Portanto, a preocupação das organizações com o intenso uso do WhatsApp como meio de comunicação entre funcionários de uma organização se faz real.

### 3.4 O USO DO WHATSAPP NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

Em meio a tantas funcionalidades e usuários, o WhatsApp se tornou uma ferramenta múltipla de comunicação e, assim como em organizações privadas, já é

---

11 Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/03/whatsapp-e-e-mail-fora-do-trabalho-podem-contar-como-hora-extra.html>

possível observar seu uso em órgãos públicos, como é o caso do Governo do Distrito Federal (GDF), que criou um canal de comunicação oficial com a imprensa por meio do WhatsApp<sup>12</sup>. Esse canal tem como intuito comunicar a imprensa de avisos de pauta das regiões administrativas. Para receber as mensagens, basta se cadastrar e assinalar a região administrativa desejada, podendo também cancelar o recebimento das mensagens a qualquer momento.

Outro exemplo é a Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM), que também disponibilizou um canal através do WhatsApp para envio de informações de utilidade pública, notícias e serviços do governo federal<sup>13</sup>.

Para receber os conteúdos é preciso escolher entre três opções de perfil para cadastro: "Servidores", destinado aos servidores públicos para o recebimento de informações sobre capacitação, concursos públicos e outros serviços; "Planalto", destinado aos profissionais de imprensa para o acompanhamento de notícias, agenda do presidente e informações importantes do governo; e o último perfil de "Assuntos Federativos", destinados à Governadores, prefeitos, deputados estaduais, vereadores, secretários estaduais e municipais para o recebimento de informações a respeito de informações de acordo com a região na qual atuam.

Por mais que siga a orientação de perfil, se vê na comunicação da SECOM uma clara hierarquia entre emissor e receptor, sendo unilateral e formal.

Segundo orientação do site da SECOM do governo federal, por exemplo, o canal é apenas informativo, não tendo a possibilidade de enviar mensagens, apenas recebê-las, e para deixar de receber os conteúdos, basta excluir o contato cadastrado no celular.

Percebe-se cada vez mais iniciativas de comunicação pública voltadas para a aproximação do público externo com os órgãos, entretanto, observa-se pouca informação a respeito do uso da ferramenta para entre o público interno.

---

<sup>12</sup> Disponível em: <http://www.df.gov.br/fale-com-o-governo/>

<sup>13</sup> Disponível em: <http://whatsapp.secom.gov.br/whatsapp/>

## 4 TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU)

### 4.1 SOBRE

O Tribunal de Contas da União (TCU) é o órgão governamental responsável por fiscalizar a aplicação dos recursos públicos federais, vinculado ao Poder Legislativo. O TCU tem função de controle externo, para supervisionar de maneira independente o uso do dinheiro público, para que seja utilizado de maneira correta, em benefício da sociedade. Para tal, o tribunal atua em áreas como: saúde, energia, educação, agricultura, transporte, obras públicas, dentre outros.

A fiscalização é feita por meio de auditorias, monitoramentos e inspeções, dentre outros, para avaliar a sua legitimidade e legalidade, assim como se esse uso atende às necessidades da população. Quando se identificam irregularidades, o próprio TCU determina penalidades e/ou o ressarcimento dos valores aos cofres públicos.

Suas competências estão elencadas tanto na Constituição Federal, quanto em leis específicas, como a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Licitações e Contratos e a Lei de Diretrizes Orçamentárias e tem em sua natureza a busca pela transparência dos gastos públicos em benefícios para a sociedade.

Tem como missão "Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo.", e seu objetivo está descrito em sua Visão "Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável."

O TCU tem sede em Brasília e conta com o Instituto Sezerdello Corrêa (ISC) para o provimento de cursos para servidores e gestores públicos dentro e fora do Brasil, com ensino presencial e à distância. O TCU também está presente em todo Brasil com suas secretarias de controle externo nas capitais de todos os estados.

A alta corte da casa é composta por nove ministros, que contam com quatro ministros-substitutos, além do Ministério Público junto ao TCU, dividido entre uma procuradora-geral, três subprocuradores-gerais e quatro procuradores.<sup>14</sup>

Compondo o quadro de pessoal, o tribunal conta com cerca de 2.300 servidores públicos, sendo 239 exercendo suas funções em teletrabalho. Também conta com cerca de 289 estagiários lotados em Brasília e 81 estagiários distribuídos nos estados, além dos terceirizados<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> A estrutura organizacional completa está disponível no anexo A.

<sup>15</sup> Os dados foram retirados do site oficial do TCU disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/transparencia/gestao-de-pessoas/>

## 4.2 COMUNICAÇÃO NO TCU

### 4.2.1 SECOM

A Secretaria de Comunicação (Secom) é responsável pela comunicação interna e externa do TCU e está vinculada diretamente à Secretaria Geral da Presidência do órgão.

No início de seus trabalhos, a hoje denominada Secretaria de Comunicação, exercia função de Assessoria de Comunicação, tendo seus trabalhos voltados à assessoria das autoridades da Casa junto à imprensa. Nesse modelo inicial, a comunicação interna funcionava de forma fragmentada, havendo núcleos de comunicação em diversas unidades do tribunal, que necessitavam de trabalhos como materiais de comunicação. Sendo assim, as próprias secretarias eram responsáveis por seus materiais e comunicação.

Com a estruturação de seus processos, deixou de ser assessoria e se tornou uma Secretaria. Dessa forma, todas as demandas de comunicação interna passaram a ser centralizadas na Secom com o intuito de padronização da imagem do órgão e orientação na confecção dos materiais.

Com o aumento das demandas internas no último ano, a secretaria começou a se estruturar para uma descentralização das demandas mais simples das secretarias e a destinar novamente essa responsabilidade às unidades, porém com a diferença de ter um acompanhamento da Secom com orientação dos estagiários das secretarias que precisam desse tipo de demanda, dessa forma a Secom acredita que haverá uma melhora na capacidade de respostas e atendimento às unidades.

### 4.2.2 PRINCIPAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

#### 4.2.2.1 Canais internos

O Tribunal conta com inúmeros canais para se comunicar internamente com servidores, terceirizados e estagiários, são eles os canais de interação comuns, como *e-mail* e telefone; Skype, instalados nas máquinas do tribunal, facilitando a troca de mensagens de texto para informações mais simples e práticas.

Outro canal com grande potencial são as Comunidades na Prática, empregadas com o objetivo de melhorar a comunicação de grupos com a presença de especialistas, fomentar discussões sobre assuntos específicos e, principalmente, promover a interação entre os servidores do órgão por meio de fóruns e repositório

de documentos. Uma das ideias da utilização do sistema é o servidor compartilhar suas informações com os demais colegas de trabalho.

Canais de divulgação como os murais, são disponibilizados para a exposição de conteúdos de iniciativas dos próprios servidores, funcionando como uma seção de classificados dos jornais, com diversos tipos de conteúdos.

Para a divulgação de campanhas, os prisms são normalmente colocados nas mesas do restaurante, facilitando sua visualização.

Com informações sobre o órgão, os canais mais utilizados são o Clipping, com a captura de matérias que falam direta ou indiretamente do órgão. São reunidas e encaminhadas aos servidores e autoridades da casa via *e-mail*, mas nem sempre foi assim, o boletim diário no início das atividades do tribunal era impresso e distribuído pessoalmente para todo órgão.

Outro canal utilizado diariamente e, principal ferramenta de comunicação digital do órgão, é o Portal União, o qual destina a divulgação de conteúdos para o público interno do Tribunal. O portal é construído de forma colaborativa, podendo ter pautas encaminhadas pelas secretarias.

Fazendo parte quase que do dia a dia dos servidores e autoridades da casa, o TCU conta com uma série de reuniões e eventos. Em especial, há o "Encontro de Dirigentes", evento que ocorre anualmente com os dirigentes de todos os estados do tribunal pra tratar de assuntos internos, é composto de palestras, debates e reuniões para revisão e discussão das metas e indicadores de desempenho.

#### 4.2.2.2 Canais externos

O TCU disponibiliza também canais para que o cidadão possa acompanhar as ações realizadas pelo órgão. São eles o Portal TCU que, além das notícias sobre as fiscalizações, também disponibiliza link para acesso ao TV TCU e ao TV #EuFiscalizo, veiculado na TV Câmara e TV Senado, para acompanhamento online. Por meio de rádio há o programa "O Minuto do TCU", veiculado por meio da Voz do Brasil, às segundas, quartas e sextas-feiras, oferecendo os principais destaques do órgão, além da divulgação da programação cultural que ocorre periodicamente no Instituto Sezerdello Corrêa.

Outro canal de comunicação com o público externo são os eventos realizados, como os "Diálogos Públicos", abertos a todos os cidadãos para a troca de conhecimento e informações de interesse da sociedade.

As redes sociais oficiais do órgão apresentam grande interação com o público externo, como o Facebook, com mais de 60 mil curtidas, LinkedIn com mais de 18 mil seguidores, Twitter com cerca de 106 mil seguidores e Youtube com mais de 115 mil inscritos e uma série de produtos audiovisuais que o órgão desenvolve.



Além dos canais citados, o órgão disponibiliza acesso a determinadas comunidades na prática. Conta também com o trabalho da ouvidoria e criação de publicações escritas como a revistas e cartilhas.

#### **4.2.3 O USO DO WHATSAPP NA COMUNICAÇÃO INTERNA DO TCU**

Com a mudança de gestão de ministros, que ocorre de 2 em 2 anos, sendo a última ocorrida em dezembro de 2018, o tribunal recebeu uma nova estrutura de funcionamento nos estados, na qual as unidades passaram a ter vinculação técnica com a Sede de Brasília. Isso trouxe uma descentralização de algumas equipes, gerando um aumento no trabalho remoto dos servidores pois, com essa nova estrutura, o líder responsável por uma equipe poderia estar lotado em qualquer lugar do Brasil e ter sua equipe também dispersa por diversos estados. Nessa nova estrutura surge, então, a necessidade de as secretarias terem um canal em comum para se comunicarem internamente e trocarem informações.

Com esse novo desafio à frente, a Secom ficou responsável pelo fluxo eficiente da comunicação entre as áreas descentralizadas.

Para isso foi realizada, por iniciativa de um servidor com 10 anos de experiência em comunicação interna, uma averiguação interna breve em secretarias que já haviam incorporado o trabalho remoto nos seus processos e as soluções encontradas. Entre os relatos, dois se destacam:

O primeiro relato mostra uma secretaria que funciona 100% de forma remota, e utiliza como principal canal de comunicação o WhatsApp. Em comum acordo, decidiram que o aplicativo permaneceria em funcionamento 24h por dia, 7 dias por semana, mas sem a expectativa imediata de resposta às demandas. Quando alguém estiver disponível, a requisição será atendida. Todos os servidores na secretaria aderiram a essa estrutura e o controle é autorregulado.

Em um segundo relato, recebeu a informação de que outra secretaria também utiliza o WhatsApp como seu principal canal de comunicação interna. Apesar da maioria ter aderido à plataforma para esse fim, não foram todos que aderiram essa forma de comunicação. Sendo assim, a solução encontrada foi consolidar as informações mais relevantes enviadas pelo WhatsApp e encaminhar via *e-mail* para aqueles que não utilizam o aplicativo. Dessa forma, as informações e conteúdos mais importantes estariam disponíveis a todos sem perdas.

Buscando compreender a percepção de mais pessoas do tribunal, realizei uma breve sondagem a partir de relatos que expusessem o uso do WhatsApp no uso da comunicação interna. Foram recebidos relatos de duas servidoras, uma terceirizada e uma estagiária, sobre o uso do aplicativo de

mensagens para fins profissionais e a possível preferência da utilização dessa ferramenta.

O primeiro relato recebido foi de uma servidora que atualmente trabalha na ouvidoria do órgão, ela relatou que:

T: "Na unidade em que me encontro atualmente, uso mais intensamente o *e-mail*, para troca de informações, envio de documentos, marcação de reuniões etc. Mas em outras unidades já usei o WhatsApp com maior frequência, em razão da necessidade de maior agilidade na troca de informações entre os integrantes da equipe"

O segundo relato foi de outra servidora, alocada no gabinete de um dos Ministros da Casa, relatou que:

R: "Sim [utilizo o WhatsApp para assuntos de trabalho]. A resposta é muito mais imediata quando feita pelo WhatsApp. As pessoas estão com o celular na mão o tempo inteiro e respondem muito mais rápido do que *e-mail*, por exemplo."

O terceiro relato, feito por uma terceirizada que atua no quadro efetivo da Assessoria de Relacionamento Institucional e Cerimonial (ACERI), relatou que:

I: "Sim [utilizo o WhatsApp para assuntos de trabalho]. Aqui na ACERI não tem como ficar sem WhatsApp. Nós temos muitos eventos e todo mundo precisa se comunicar o tempo inteiro e tudo precisa ser muito rápido."

No último relato, foi escolhida uma estagiária, também da ACERI:

T: "Sim [utilizo o WhatsApp para assuntos de trabalho]. No cerimonial acontece um monte de demanda ao mesmo tempo. A "chefe" manda mensagem e precisamos ficar atentos. Às vezes chega um receptivo e antes da gente ver o *e-mail* com o pedido, a "chefe" já pediu no grupo [do WhatsApp]".

É possível perceber uma confirmação dos relatos feitos ao servidor da Secom, quanto ao uso do WhatsApp na comunicação entre equipes. Esse uso acontece de forma intensa e, aparentemente, tem atendido às necessidades dos envolvidos. Percebe-se ainda que a agilidade de resposta do WhatsApp é um grande atrativo, mas que o envio de *e-mail* ainda está presente.

Além das secretarias citadas, há ainda outro setor que já utiliza o WhatsApp como ferramenta de comunicação. Com o constante deslocamento dos funcionários entre o edifício do Sede do TCU e o Instituto Sezerdello Corrêa, para facilitar a solicitação de veículo, antes feita via abertura de ordem de serviço, o setor de transportes disponibilizou o pedido por meio da utilização de QR Code, que direciona o pedido para o WhatsApp da equipe responsável.

A partir desse cenário, a Secom reconheceu a importância de compreender melhor o uso do aplicativo de mensagens internamente e, na busca de respostas sobre o assunto, a secretaria publicou no dia 20 de maio de 2019 uma breve matéria

direcionada ao público interno por meio do portal União, com o tema “Conheça sete dicas para usar o WhatsApp no TCU”, juntamente com uma pesquisa denominada “WhatsApp no TCU”.

Segundo descrito na matéria, “[assim] como está presente na vida de grande parte da população brasileira, o uso do WhatsApp também já está presente na vida de muitos servidores do Tribunal, não apenas no âmbito pessoal, mas também utilizado para fins de trabalho.”

Dessa forma, no conteúdo apresentado na matéria, algumas questões foram citadas, como a mistura do pessoal com o profissional, dificuldade de estruturar discussões e resgatar conteúdos, sensação de estar sempre disponível e expectativa de resposta imediata, desvio de conduta e o risco de vazamento de conteúdo restrito ou sigiloso.

Visando evitar problemas e promover o uso mais eficiente do aplicativo no órgão, a matéria traz o uso moderado, profissionalismo, organização de grupos e segurança das mensagens como boas práticas para o bom uso do aplicativo no ambiente de trabalho. Como principal conteúdo da matéria, listaram sete dicas, conforme figura 7.

Figura 1 - Conheça sete dicas para usar o WhatsApp no TCU

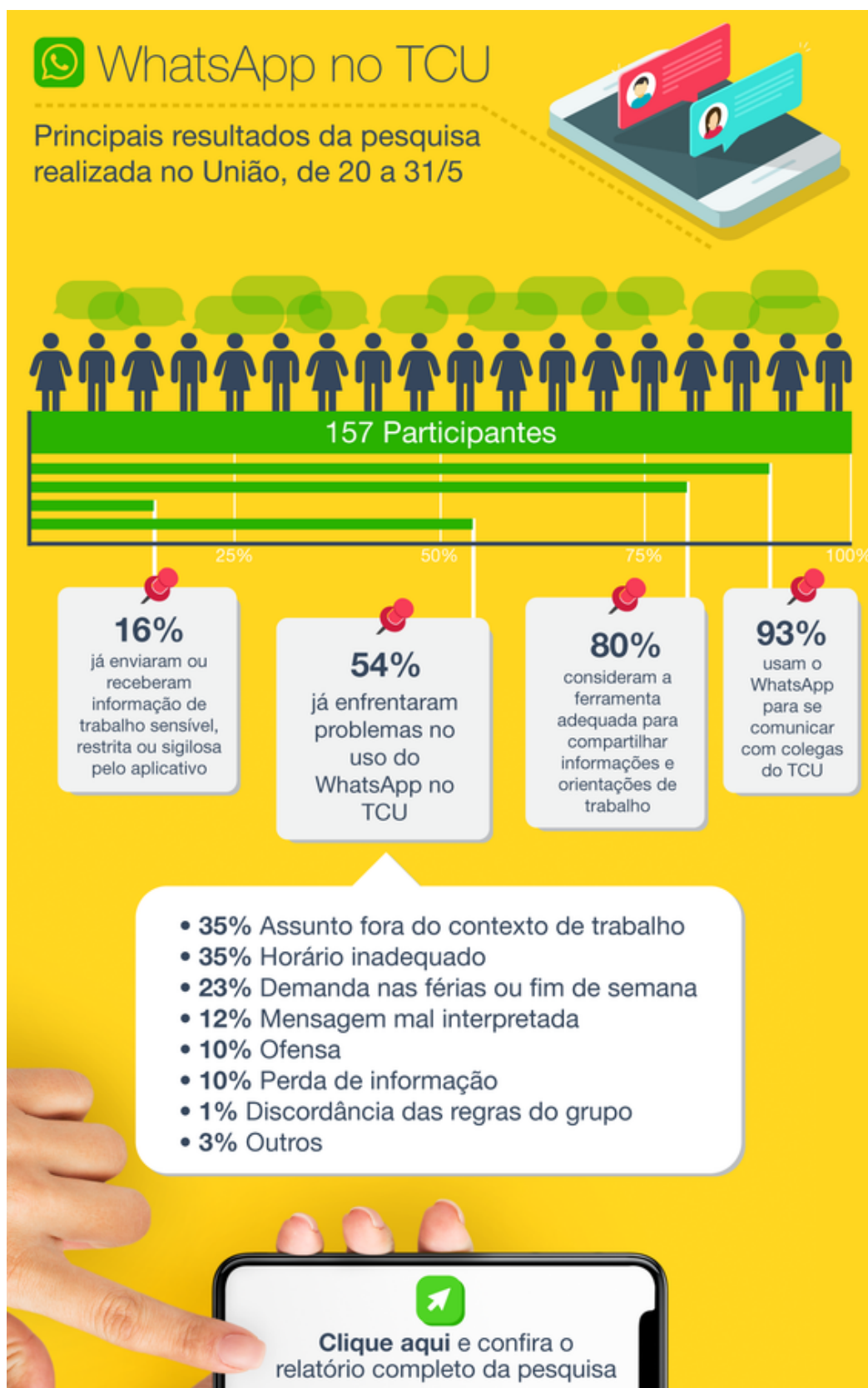


Fonte: Secom/TCU

A matéria foi finalizada com a disponibilização da pesquisa “WhatsApp no TCU”, para conhecer breves características do público e possíveis problemas que incomodam os usuários.

Composta por 11 perguntas objetivas e uma solicitando sugestões a respeito do uso do WhatsApp entre colegas no trabalho, a pesquisa ficou disponível entre os dias 20/05/2019 e 31/05/2019 no Portal União e teve 157 participantes entre servidores, estagiários e terceirizados.

Figura 2 - Whatsapp no TCU



Fonte: Secom/TCU

Os resultados da pesquisa revelaram que quase 89% dos participantes

utilizam o aplicativo internamente, inclusive para se comunicar com suas chefias, e 80% considera adequado o uso da ferramenta para este fim, apesar de mais da metade já terem enfrentado problemas como assuntos fora do contexto de trabalho, envio de mensagem em horário inadequado, demanda nas férias ou fim de semana, mensagem mal interpretada, entre outros. A pesquisa ainda mostra que o uso não se restringe aos servidores em trabalho remoto, tendo 85% dos respondentes em trabalho de forma presencial.

Nas sugestões realizadas ao final da pesquisa, alguns participantes enfatizaram a importância do uso do WhatsApp, principalmente em relação aos que realizam trabalho remoto e atividades de controle externo, evidenciando apenas a necessidade de orientações para o uso.

A ferramenta de comunicação foi classificada como muito útil, e a maioria dos participantes concorda com o uso do WhatsApp para fins de trabalho, tendo sugerido inclusive sua oficialização no órgão.

Apesar do grande apoio quanto ao uso da ferramenta, outro ponto em destaque foi a utilização dos grupos apenas para fins profissionais, não sendo permitido o compartilhamento de mensagens políticas ou de assuntos não pertinentes.

Uma pequena parcela, cerca de cinco respondentes, ressaltou que a ferramenta não é a melhor alternativa para esse fim devido ao teor do conteúdo trabalhado no órgão, sendo muitas vezes, restrito ou sigiloso, além de "não ser uma ferramenta oficial para gestores demandarem seus subordinados", conforme um dos comentários realizados.

Mesmo por aqueles que não concordam com o uso da ferramenta na comunicação interna do órgão, o tema abordado foi muito bem recebido e teve sua importância reconhecida por servidores que deixaram comentários na matéria do Portal União, parabenizando a equipe e ressaltando a importância da abordagem ao tema<sup>16</sup>.

A publicação da matéria, juntamente com a pesquisa, marcou o primeiro esforço da Secom para tratar a respeito do tema WhatsApp dentro do órgão. A partir dos primeiros resultados coletados, a equipe conseguiu identificar alguns problemas que já ocorrem com o uso do WhatsApp na comunicação interna do tribunal e, já estão se organizando para a criação de conteúdos voltados para as lideranças, com informações específicas para minimizar os problemas reforçados na pesquisa.

Além disso, já estão previstas uma série de iniciativas para tratar sobre o tema, como envolver outras áreas como a Secretaria de Gestão de Pessoas, por terem mais legitimidade para a avaliação de processos de pessoal, como no auxílio

---

<sup>16</sup> A matéria completa e as perguntas da pesquisa, bem como os resultados por ela apresentados pelo órgão, estão disponibilizados no anexo B e anexo C.

da articulação a respeito dos relatos acerca do acionamento fora do horário de trabalho, e a área de segurança da informação para averiguação a respeito do conteúdo que circula no WhatsApp. Segundo a secretaria, é necessário saber o posicionamento da área sobre se os riscos são maiores com o uso dessa ferramenta ou se não se diferenciam dos riscos de outras plataformas já utilizadas e institucionalizadas.

Segundo o servidor que está à frente do tema, a ideia inicial foi desincentivar o uso do WhatsApp por não ser uma plataforma institucional, e incentivar o uso das ferramentas institucionais como as comunidades. Porém, durante o trabalho realizado nas unidades, notou-se que não valeria a pena migrar o fluxo de comunicação do WhatsApp para outras ferramentas pois, até o momento, não há nenhuma ferramenta que seja melhor, no ponto de vista da comunicação, que o substitua. Para ele, o uso do WhatsApp já é grande, consistente, e tem atendido às necessidades das unidades. Tentar fazer qualquer tipo de migração agora poderia gerar mais perdas do que ganhos.

O servidor acredita que o tribunal esteja já a frente de muitos órgãos que ainda não perceberam a importância de trabalhar o tema internamente.

Seguindo a linha de que até o momento não há motivos para o órgão se preocupar, não tem porque ir contra o fluxo natural de comunicação que ocorre internamente e portanto, a Secom decidiu acompanhar de forma mais próxima e atenta e realizar orientação a respeito do uso do aplicativo para que não haja nenhum tipo de problema.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que as organizações são formadas por pessoas e que só existem pela comunicação existente nelas, conforme já explicitado por KUNSCH (2006), que "sem comunicação as organizações não existiriam", ressalta-se a importância dos estudos referentes às novas formas de comunicação e a participação dos diferentes fluxos na dinâmica da comunicação nas organizações modernas.

As novas tecnologias de comunicação trazem novas formas de se relacionar e, por consequência, de se organizar e trabalhar. O WhatsApp representa um novo momento de grande conectividade e aproximação não só entre as pessoas mas estendendo-se às organizações, inclusive do setor público, conforme demonstrado durante o estudo de caso deste trabalho.

Dentro das organizações, a comunicação se opera por meio de fluxos. Sendo que um deles, o fluxo transversal, aquele que ocorre em diferentes níveis de hierarquia e setores, tem ganhado cada vez mais relevância e presença nos fluxos de comunicação em organizações. Isso é graças à propagação de ferramentas como o WhatsApp, internamente e em todo o Brasil. Essas ferramentas possibilitam a comunicação com menos barreiras e um alcance mais direto às chefias e o surgimento de ambientes de discussão mista, envolvendo pares de diversas áreas de uma organização.

Contudo, essa hiperconectividade no ambiente de trabalho também traz consigo algumas disfunções, conforme revelado nos resultados da pesquisa realizada internamente pelo tribunal, como a expectativa de respostas imediatas, que podem ser causa de um grande estresse e ansiedades nos servidores, a mistura de questões pessoais e profissionais e até a perda de informações devido ao grande fluxo de mensagens. A partir da abordagem do tema, tratado pela primeira vez no tribunal, os servidores já manifestam preocupações referente ao uso, bem como sugestões para uma melhor integração do aplicativo nos processos internos das secretarias.

Visto o contexto, o WhatsApp ganha o ambiente organizacional de forma natural e intensa e, apesar de não ser bem aceito por todos, a utilização do aplicativo como canal de comunicação interna para tratar de assuntos institucionais se faz hoje inevitável.

A naturalização do uso da plataforma pode ser entendida pelo hábito do seu uso na vida pessoal e trazida espontaneamente para o âmbito organizacional. Suas facilidades possivelmente foram um grande motivador para esse intenso uso, as pessoas buscam cada vez mais praticidade e rapidez no seu dia a dia.



Observando o fluxo estabelecido e suas proporções, indaga-se se um canal de comunicação só se torna formal quando institucionalizado pela organização pública, ou se o canal pode se auto formalizar visto que demandas já são solicitadas por meio deste canal entre outros usos para fins institucionais que já estão incorporados nos costumes do órgão.

Para uma comunicação ser considerada formal, TORQUATO (1986) apud ETCHEVERRY (2019)<sup>17</sup> considera manifestações "oficialmente enquadrada na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático." Ou seja, deve ser prevista pela organização.

Ainda, muitas situações que pedem agilidade não há tempo para cumprir as formalidades da comunicação oficial. Dessa forma, conforme descrito por ETCHEVERRY (2019, p.122) "[...] uma chamada telefônica ou uma mensagem enviada por correio eletrônico ou por um aplicativo (como o WhatsApp, por exemplo), tem o mesmo valor que um documento formal."

O WhatsApp, portanto, como plataforma de comunicação não é institucionalizado dentro do tribunal, sendo portanto considerado informal, porém, analisando o conteúdo para o qual ele é utilizado pode ganhar *status* de canal formal. Sendo possível entender que seu fluxo é considerado formal enquanto sua forma permanece informal.

Considerado como formal ou informal não há como negar que o WhatsApp já é utilizado na comunicação interna do TCU de forma intensa, estável, natural e orgânica. Apesar disso, é necessário fazer uma reflexão quanto às problemáticas trazidas com essa utilização, como, por exemplo, a segurança e sigilo dos assuntos compartilhados. Por se tratar de um órgão público e ter atribuições de controle financeiro e fiscal, o TCU lida constantemente com informações sensíveis, restritas e sigilosas, sendo necessário um cuidado e atenção com a circulação desses conteúdos.

Uma plataforma como o WhatsApp é carregada junto ao celular dos servidores para fora do órgão e por onde quer ele vá por ser utilizado também no âmbito pessoal. Com isso há uma maior fragilidade na segurança da informação, já que o acesso a um celular se dá de forma fácil por amigos e familiares ou terceiros de má fé, podendo ter uma mensagem apagada ou propagada de forma intencional ou não. Ainda, o encaminhado indevido de mensagens é simples de ser feito e a contenção de possíveis danos se torna imprevisível podendo ter o famoso "caiu na rede." Dessa forma, nota-se a necessidade de uma orientação sobre a segurança no uso do aplicativo para este fim, já que não há como ser feita uma fiscalização a respeito da circulação desse tipo de conteúdo.

<sup>17</sup> Suzana Beatriz Alves Etcheverry - em sua dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Comunicação da Universidade Católica de Brasília como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Comunicação.

Sendo assim, o WhatsApp tem grande valia como ferramenta de gestão, mas não é recomendado seu uso para a discussão e compartilhamento de material sensível.

Além do possível vazamento de conteúdo, outro ponto a ser levantado é referente ao intenso fluxo de mensagens enviadas principalmente pelos grupos no WhatsApp diariamente. É irreal estar conectado o tempo inteiro, atento a todos os assuntos tratados até porque, como demonstrado na pesquisa, os servidores participam de mais de um grupo no aplicativo normalmente. São tantas mensagens, com diversos conteúdos pessoal e profissional, que o conteúdo se torna difuso e de difícil acompanhamento e acesso posterior a assuntos específicos.

Outro ponto muito importante é a conscientização das mensagens enviadas com demandas de trabalho. O horário estipulado, ou horário comercial, deve ser respeitado, assim como férias e licenças, não podendo ser exigido o firmamento de atividades nesses contextos, pois isso gera uma sensação de estar constantemente a serviço do órgão, podendo ser prejudicial para o bem estar dos servidores, ao invadir seus horários de descanso e lazer, e também, como vimos anteriormente durante o trabalho, levando a possíveis complicações judiciais dos servidores com o órgão.

A mensagem, enviada pelo aplicativo, deve ser tratada como uma ligação comum, na qual, normalmente, tendem respeitar mais os horários. Frente a tudo isso, é importante dar destaque ao posicionamento que o TCU está tendo quanto ao tema. Segundo servidor responsável pela iniciativa do tema, não encontrou nenhum órgão público que trate do tema do uso do aplicativo internamente, apenas voltado para o público externo, como pode ser visto no presente trabalho.

Com essa abordagem do tribunal, percebe-se a importância da comunicação interna ser uma escuta, conforme dito por ZÉMOR (2012). A atenção ao processo do órgão, as formas de comunicação, traz uma busca por melhoria antes de ocorrer uma crise. Segundo o órgão, não há preocupação, até o momento, com a utilização do WhatsApp para o uso da comunicação interna, mas há sim uma atenção quanto ao tema e apesar do TCU já estar programando iniciativas com orientações em relação ao uso do WhatsApp na comunicação interna, o órgão segue acompanhando e observando acima de tudo para compreender o caminho que esse processo está seguindo e para que não tomem nenhuma decisão que possa prejudicar os processos internos ao invés de trazer melhorias.

Entende-se que a perda de espaço das plataformas de comunicação interna do órgão tem ocorrido justamente por conta da estabilidade, fortalecimento e naturalização do uso do aplicativo internamente provocado por uma busca de facilidades cada vez maior. Com o uso dos *smartphones*, essa característica se

torna muito comum. As pessoas se acostumaram com a capacidade, que os aparelhos trouxeram, de resolver suas tarefas em poucos *clicks*.

Com a busca de mais agilidade e rapidez dos processos, o WhatsApp se mostrou como solução, trazendo a possibilidade de estar em contato com as pessoas por meio de "um *click*".

Nesse contexto, há uma inviabilidade de frear ou cessar o uso, principalmente por não haver mecanismos de fiscalizações, para controlar o uso entre os servidores e suas chefias e, por não haver ferramentas institucionalizadas que substitua com a mesma agilidade e usabilidade que o WhatsApp atende aos usuários atualmente.

É importante entender que o WhatsApp não está substituindo as plataformas mas complementando a forma de trabalho, facilitando o dia a dia das pessoas. É necessário sim, uma orientação quanto aos conteúdos internos do órgão mais sigilosos ou restritos, para diminuir as chances de propagação de conteúdo incorretamente.

Considero que o TCU, em relação ao tema, está muito à frente de outros órgãos públicos e, apesar de ainda não poder ser equiparado à muitas instituições privadas, há um bom posicionamento do órgão referente ao tema tratado, não indo contra o processo comunicacional espontâneo que ocorre, mas observando e orientando a respeito do tema. Com a evolução das tecnologias e das ferramentas de comunicação, é necessário se adaptar às possíveis formas que surgem ao invés de restringir o órgão apenas às ferramentas tradicionais. Acredito que mais estudos a respeito do uso do WhatsApp para esse fim sejam de grande importância para que a integração do aplicativo ocorra de forma controlada e consciente e o seu uso de forma responsável e, inclusive, servir como estudo de caso e orientador para uma eventual inclusão de novos canais que ainda não foram criados mas que possam futuramente ser incorporados no tribunal.

## REFERÊNCIAS

BRASIL ganha 10 milhões de internautas em 1 ano, aponta IBGE. **G1**, 20 dezembro 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2018/12/20/numero-de-internautas-cresce-em-cerca-de-10-milhoes-em-um-ano-no-brasil-aponta-ibge.ghtml>. Acesso em: 3 Jun. 2019.

BRASIL é 5º país em ranking de uso diário de celulares no mundo. **EBC**, 18 janeiro 2019. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-01/brasil-foi-5o-pais-em-ranking-de-uso-diario-de-celulares-no-mundo>. Acesso em: 3 Jun. 2019.

BRASIL é 5º país em ranking de uso diário de celulares no mundo. **EBC**, Brasília, 18 01 2019. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-01/brasil-foi-5o-pais-em-ranking-de-uso-diario-de-celulares-no-mundo>. Acesso em: 12 Jun. 2019.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana ; MANSI, Viviane. **PESQUISA WHATSAPP, TRABALHO E COMUNICAÇÃO**.

CELULAR se consolida como principal meio de acesso à internet no Brasil, aponta IBGE. **G1**, 22 dezembro 2016. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/cai-pela-1-vez-no-brasil-o-acesso-a-internet-por-meio-de-computador-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 4 Jun. 2019.

CLASSIFICAÇÃO da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. In: NASCIMENTO, Francisco Paulo. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática** : como elaborar TCC. Brasília: Thesaurus, 2006. cap. 6. Disponível em: <http://franciscopaulo.com.br/arquivos/Classifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 15 Jun. 2019.

CLASSIFICAÇÃO da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. In: NASCIMENTO, Francisco Paulo. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016. cap. 6. Disponível em: . Acesso em: 24 Jun. 2019.

COMUNICAÇÃO: reconhecimento como direito humano fundamental é recente. **EBC**, 01 outubro 2014. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2014-10/comunicacao-reconhecimento-como-direito-humano-fundamental-recente>. Acesso em: 8 Jun. 2019.

CURVELLO, João José Azevedo. **A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema**. edição especial. ed. 2009. Disponível em: <http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/sbecnv/files/2018/09/139012-270086-1-pb-1.pdf>. Acesso em: 7 Jun. 2019.

CURVELLO, João José Azevedo. A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom**, v. 6. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139012/134360>. Acesso em: 21 Jun. 2019.

CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação Pública Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 14, p. 201-2013.

CURVELLO, João José Azevedo. Capítulo 1: Percursos teóricos. In: COMUNICAÇÃO Interna e Cultura Organizacional. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012. cap. 1, p. 21-28.

ENTENDA A LAI. **Acesso a informação**. Disponível em: <http://www.acessoainformacao.gov.br/central-de-conteudo/infograficos/arquivos/entenda-a-lai/noticias>. Acesso em: 13 Jun. 2019.

ENTRE polêmicas e mudanças radicais em como as pessoas se comunicam, WhatsApp completa 10 anos. **G1**, 24 fevereiro 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/02/24/entre-polemicas-e-mudancas-radiciais-em-como-as-pessoas-se-comunicam-whatsapp-completa-10-anos.ghtml>. Acesso em: 28 Mai. 2019.

FACEBOOK finaliza aquisição do Whatsapp por US\$ 22 bilhões. **G1**, 06 outubro 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2014/10/preco-de-compra-do-whatsapp-pelo-facebook-sobe-us-22-bilhoes.html>. Acesso em: 29 Mai. 2019.

FORMULAÇÃO do problema. In: GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. Atlas, 2008. cap. 4, p. 33-41. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 15 Jun. 2019.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. Informes Whatsapp. **Brasília df**. Disponível em: <http://www.brasilia.df.gov.br/whatsapp-imprensa/>. Acesso em: 30 Mai. 2019.

GOVERNO FEDERAL. WhatsApp : SISTEMA DE CADASTRAMENTO DE WHATSAPP DO GOVERNO FEDERAL. **SECOM**. Disponível em: <http://whatsapp.secom.gov.br/whatsapp/>. Acesso em: 30 Mai. 2019.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

KUNSCH, Margarida. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (Org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA USP, 2013, p. 3-12.

O WHATSAPP como ferramenta de comunicação. **Aberje**, 19 agosto 2016. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/revista/o-whatsapp-como-ferramenta-de-comunicacao/>. Acesso em: 27 Jun. 2019.

PERCURSOS teóricos: Comunicação Interna. In: CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012. cap. 1, p. 21-27.

RECURSOS. **Whatsapp**. Disponível em: <https://www.whatsapp.com/features/>. Acesso em: 24 Mai. 2019.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional\*. **FAMECOS**, Porto Alegre, p. 47-53, dezembro 2016.

SEGURANÇA e privacidade. **Whatsapp**. Disponível em: [https://faq.whatsapp.com/pt\\_br/android/28030015/](https://faq.whatsapp.com/pt_br/android/28030015/). Acesso em: 24 Mai. 2019.

SILVESTRIN, CELSI BRÖNSTRUP ; SCROFERNEKER, CLEUSA MARIA ANDRADE . COMUNICAÇÃO PÚBLICA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: QUANDO O INTERESSE PÚBLICO PREVALECE. In: SCROFERNEKER, CLEUSA MARIA ANDRADE (Org.); AMORIM, LIDIANE RAMIREZ (Org.). **(RE) LEITURAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS**. Porto Alegre: EDPUCRS , 2017, p. 43-45.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Gestão de Pessoas. **TCU**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/transparencia/gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 21 Mai. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Institucional: Conheça o TCU. **Portal TCU**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/funcionamento/>. Acesso em: 21 Jun. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Serviços ao cidadão. **Portal TCU**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/ouvidoria/servicos-ao-cidadao/>. Acesso em: 17 Jun. 2019.

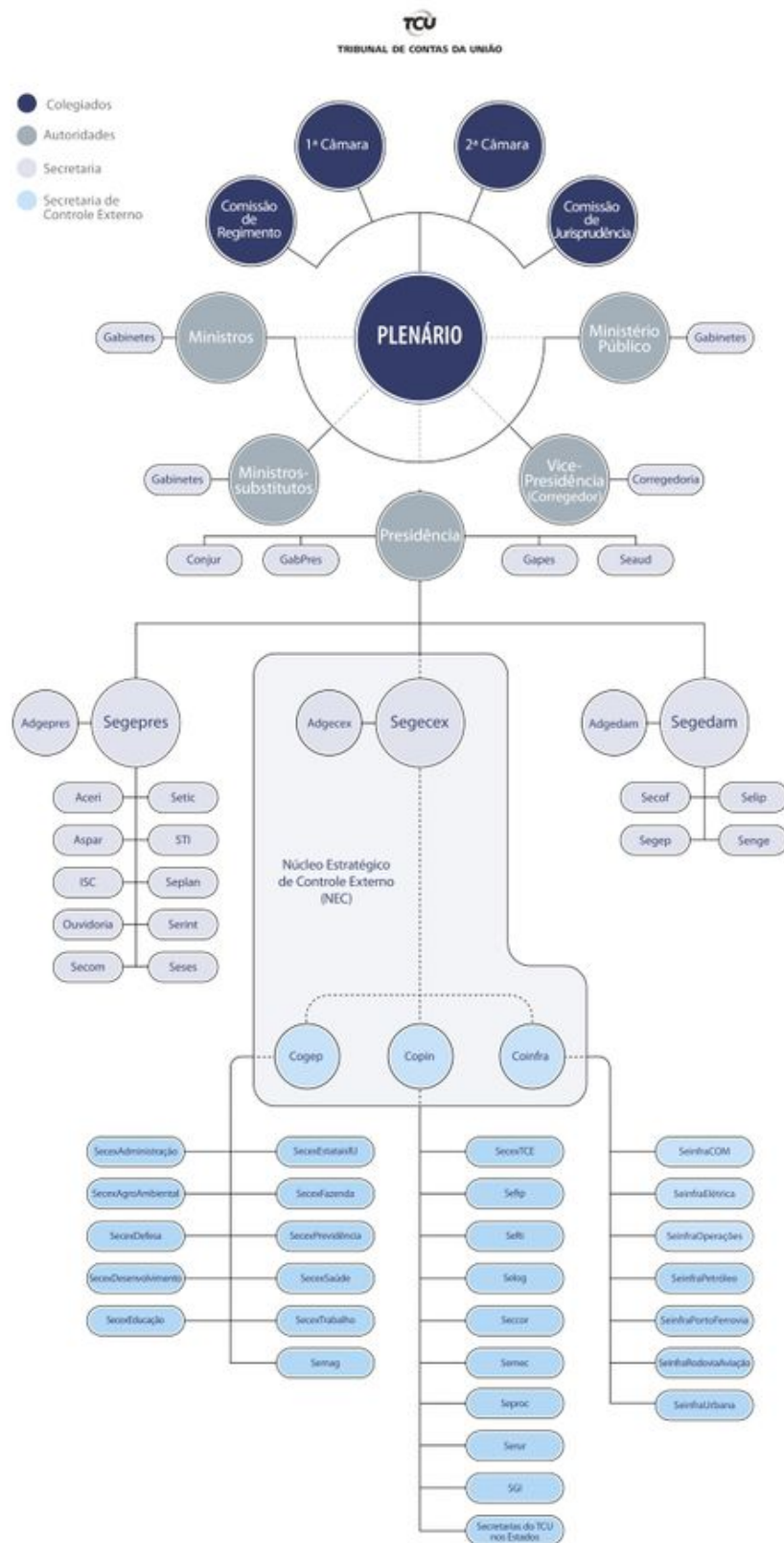
WHATSAPP: como grandes empresas podem prevenir seu mau uso. **EXAME**, 23 janeiro 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/como-sua-empresa-pode-prevenir-o-mau-uso-do-whatsapp/>. Acesso em: 27 Jun. 2019.

WHATSAPP Business. **Whatsapp**. Disponível em: [https://www.whatsapp.com/business/?lang=pt\\_br](https://www.whatsapp.com/business/?lang=pt_br). Acesso em: 24 Mai. 2019.

WHATSAPP e e-mail fora do trabalho podem contar como hora extra?. **Época Negócios**, 16 março 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/03/whatsapp-e-e-mail-fora-do-trabalho-podem-contar-como-hora-extra.html>. Acesso em: 27 Jun. 2019.

ZÉMOR, Pierre. As formas da comunicação pública . In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público** . 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 15, p. 214-244.

## ANEXO A — ESTRUTURA ORGANIZACIONAL TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO



## ANEXO B — MATÉRIA: CONHEÇA SETE DICAS PARA USAR O WHATSAPP NO TCU

### Conheça sete dicas para usar o WhatsApp no TCU

O WhatsApp tem mais de 1,5 bilhões de usuários, que trocam 65 bilhões de mensagens diariamente. No Brasil, segundo dados do IBGE, 95% dos que possuem celular já utilizam aplicativos de mensagens para se comunicar, inclusive no trabalho. Estudo da consultoria de comunicação corporativa 4CO, realizado em 2018 com 1.321 profissionais, mostrou que 94% das pessoas fazem parte de algum grupo virtual com colegas de trabalho.\*

No TCU, a ferramenta também é amplamente utilizada para comunicação interna, em mensagens individuais ou em grupos. O WhatsApp está presente na vida da grande maioria dos servidores. É um aplicativo amigável, que as pessoas já aprenderam a usar, e que permite grande mobilidade e agilidade.

Mas, para usá-lo de forma adequada no trabalho, precisamos enfrentar algumas questões como: mistura do pessoal com o profissional; risco de vazamento de conteúdo restrito ou sigiloso; desvio de conduta; dificuldade de estruturar discussões e resgatar conteúdos; expectativa de resposta rápida; e a sensação de estar disponível em tempo integral.

Veja sete dicas que a Secretaria de Comunicação (Secom) elaborou para você evitar problemas e usar o WhatsApp de forma mais eficiente no TCU:



1. Use com moderação. Estabeleça rotinas e horários para checar as mensagens. Não deixe a ferramenta atrapalhar sua produtividade no trabalho ou seu tempo de descanso. Você pode usar a opção silenciar notificações para não ser interrompido a todo momento. Dê valor ao tempo dos colegas



também. Evite mensagens fora do horário do expediente. Para assuntos urgentes, use o telefone.

3. Seja profissional. Aja como se estivesse cara a cara com seus colegas. Todos os comportamentos esperados de você no ambiente profissional devem ser observados na comunicação virtual. Não esqueça de observar sempre o Código de Ética e usar o bom senso.

4. Cuidado com a linguagem. Procure enviar mensagens claras e objetivas. Evite o uso excessivo de abreviaturas e emojis para não ser mal compreendido. A falta de sinais como linguagem corporal e entonação pode gerar alguns problemas.

5. Avalie o interesse do grupo. Se a mensagem for de interesse de apenas um ou poucos membros do grupo, envie diretamente aos interessados. Não dê feedback individual ou faça críticas pessoais nos grupos. Evite assuntos fora do contexto do trabalho, em especial polêmicos.

6. Atenção para a segurança da informação. A pesquisa da 4CO, citada anteriormente, indica que 46% dos respondentes participaram de interações no WhatsApp com divulgação de conteúdo sigiloso da organização. Fique atento aos assuntos restritos e confidenciais do seu trabalho. Avalie com bastante cuidado se a ferramenta é o canal ideal para compartilhar a informação. E muito cuidado para não enviar informações de trabalho para pessoas e grupos errados.

7. Não fique perdido em meio a tantas mensagens. O WhatsApp permite fixar até três contatos ou grupos prioritários no início da sua lista (toque na conversa e segure até aparecer a opção de fixar no topo da tela). Para resgatar um conteúdo específico, o aplicativo tem uma ferramenta de pesquisa bastante útil. Outra funcionalidade interessante é marcar uma mensagem como favorita para acesso mais rápido no futuro. Além disso, se necessário para você ou para sua equipe, é possível migrar o conteúdo mais relevante para outra plataforma, como um documento na rede, um e-mail ou uma comunidade digital da sua unidade.

8. Faça e cumpra combinados. Cada grupo de pessoas, e atividades, tem perfis e necessidades bastante diferentes. Por isso, você vai precisar de ideias e regras personalizadas. Lembre-se: combinado não sai caro, nem barato. Essa é uma regra de ouro!

Queremos entender melhor como as pessoas usam a ferramenta para se comunicar com os colegas de trabalho no TCU. Participe da pesquisa!

PESQUISA “WHATSAPP NO TCU”

Você topa responder algumas perguntas rápidas (3 minutos) para ajudar a melhorar a comunicação interna no Tribunal?



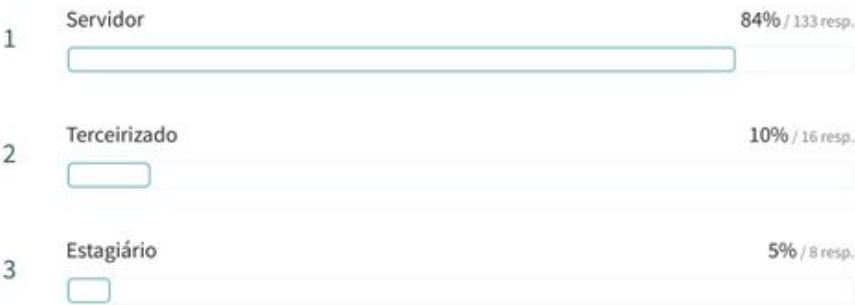
ANEXO C — PESQUISA INTERNA - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Pesquisa Whatsapp

157 resposta(s)

Qual o seu vínculo com o TCU?

157 de 157 pessoas responderam



Qual a sua faixa etária?

157 de 157 pessoas responderam



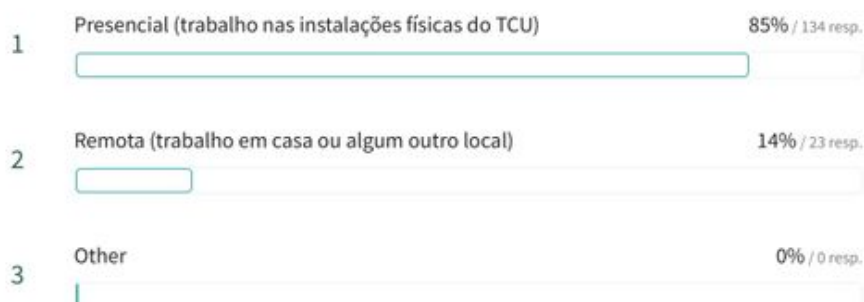
Qual a sua área de atuação no TCU?

157 de 157 pessoas responderam.



Qual a sua forma principal de trabalho?

157 de 157 pessoas responderam.



Você usa o Whatsapp para se comunicar com suas chefias?

157 de 157 pessoas responderam



Você usa o Whatsapp para se comunicar com outros colegas de trabalho?

157 de 157 pessoas responderam



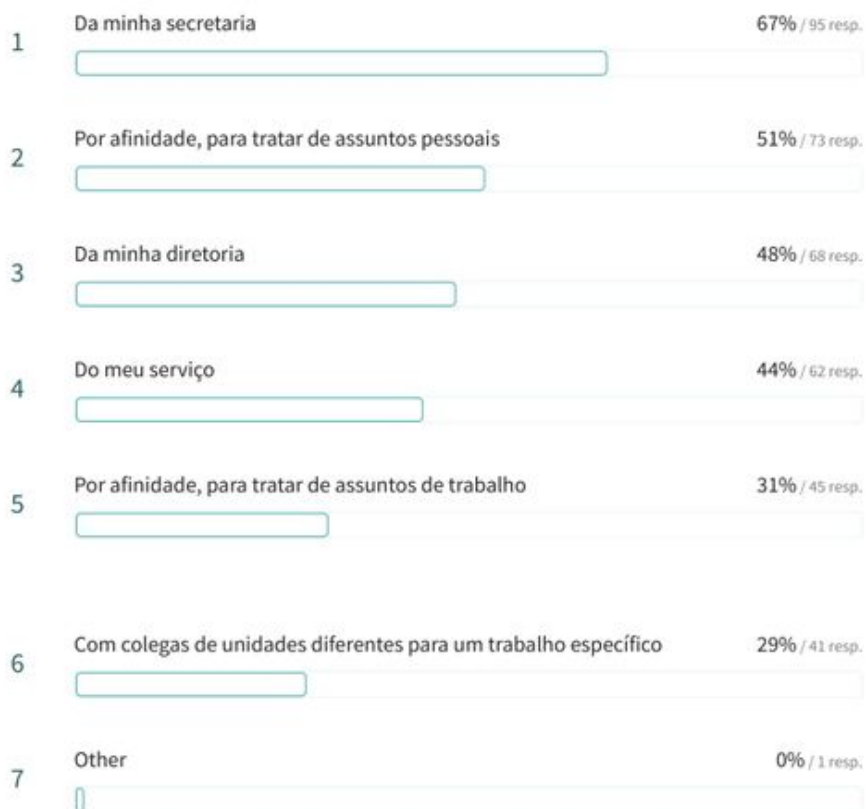
Você participa de algum grupo de Whatsapp com colegas do TCU?

157 de 157 pessoas responderam



Que tipos de grupos você participa?

141 de 157 pessoas responderam.



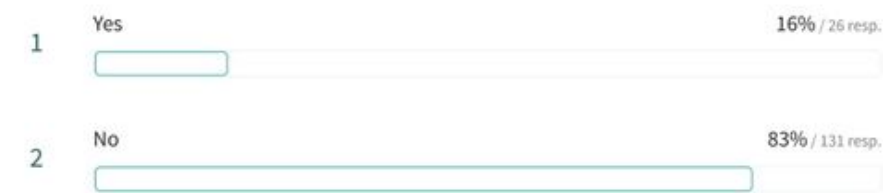
Você considera o Whatsapp uma ferramenta adequada para compartilhar informações e orientações de trabalho?

157 de 157 pessoas responderam



Você já enviou ou recebeu mensagem pelo Whatsapp com informação sensível, restrita ou sigilosa relacionada ao seu trabalho no TCU?

157 de 157 pessoas responderam



Você já enfrentou problemas no uso do Whatsapp com colegas do TCU?

157 de 157 pessoas responderam

